

（論文）

トランスナショナル・コーポレーションと 日本企業の TCM/SMD 並立型組織の海外展開

手 島 茂 樹

はじめに

筆者は前著「新興国ファーストベスト市場創出のための組織イノベーションと日本企業の海外事業展開」等において、日本企業の海外事業展開は、その国際競争力強化と世界市場拡大に寄与する一方で、その海外展開に際しての生産システムの標準化が、世界的な「汎用品化」を促進することを通じて、自らの国際競争力を毀損するという二面性があることを明らかにした（注 1）。2008 年以降の世界同時不況を経験する中で、世界規模での「汎用品化」（注 2）並びに「先進国経済（市場）の低迷と発展途上国・新興国経済（市場）の急成長」がこうした日本企業の国際競争力の毀損を一層深刻化させることから、現下の日本企業の国際競争力の危機を克服するためには、組織のイノベーションが必要である。その第一段階として、TCM/SMD 並立型組織の形成を行うべきであり、最終的には、トランスナショナル・コーポレーションとしての TCM/SMD 融合型組織の確立が必要である（先の注 1）。

本稿では、上記の海外直接投資の二面性と「汎用品化」促進のメカニズムを、日本企業の「破壊的イノベーション」と「革新的イノベーション」を基軸にして、より具体的に解明し、アジア企業・欧米企業の競争力との関わりを論ずると共に、日本企業が、トランスナショナル・コーポレーションとしての TCM/SMD 並立型組織を形成するのに至る道を検討する。

本項の構成は次の通りである。第 1 章では、日本企業の海外直接投資とアジア企業の勃興の相互作用のメカニズムを解明する。第 2 章では、イノベーションの視点から日本企業の国際競争力を再考する。第 3 章では、TCM/SMD 並立型組織の課題及びトランスナショナル・コーポレーションとしての TCM/SMD 融合型組織確立のための要件について論ずる。第 4 章は本稿の結論である。

第一章 日本企業の海外直接投資とアジア企業の勃興

第一節 立地の不利性を克服するメカニズムとアジア企業の勃興

日本企業の積極的な海外直接投資の結果、2008年の日系海外現地法人の売上総額は、全産業で、日本の財輸出（77.3兆円）の2.7倍以上の201.7兆円に達し、製造業現地法人売上だけをとっても91.1兆円と、輸出総額を凌いでいる。一方、製造業全体の日系現地法人の売上高経常利益率は、国内現地法人のそれに比べて、特段に高いとは言えない（注3）。特に、代表的な製造業業種である輸送機械産業及び電気機械産業においては、海外現地法人の売上高は各々の輸出額をはるかに凌駕している一方、これら産業の海外現地法人の売上高経常利益率は、明らかに、国内現地法人のそれに比べて低い。日本を代表する輸出業種であり、また、海外直接投資の担い手でもあるこれら二業種の収益性の低さは、標準的な海外直接投資の理論の示唆するところとはかなり異なるものであり、この相違は、日本企業の競争力の特殊性とその海外展開に際しての困難に起因するものと考えられる。具体的には、日本企業が、J. ダニング等の論ずる海外投資先の「立地の競争優位（L Advantage）」を十分活かすことができず、投資先現地での「立地の不利性（競争劣位：Location Disadvantage）」と直面したことを契機に生じたものであると考えられる。筆者が、前著「新興国ファーストベスト市場創出のための組織イノベーションと日本企業の海外事業展開」等で論じたように、日本企業の海外直接投資には、日本企業の国際競争力を増強し、世界市場でのシェア拡大に貢献する一方、日本企業固有の競争力（O Advantage）を損なう面がある。すなわち、アジア等の新興国・発展途上国に生産・販売拠点を移転するに際して、上記の「立地の不利性」の克服のために、日本企業は、多くの場合、暗黙知（注4）の多い量産技術と生産システムを「標準化」することによって、第三国（主に米国・EU諸国）及び日本市場向けの生産輸出拠点を確立することに成功してきた（本章第二節で述べる対応2）。これは、投資先国の企業及び人員への技術移転・技術漏洩を通じてアジア企業の国際競争力涵養に大いに貢献したものと考えられる。同時に、日本企業のアジア企業への直接的な技術売却・供与も、アジア企業の国際競争力強化に直接的に寄与した。日本企業のもたらした、上記の「標準化された」量産技術と生産システムとの出会いが、アジア企業に、一種の「破壊的イノベーション（destructive innovation）」（クリステンセン、2001：これについては本稿第二章で論ずる）による価格競争を日本企業に対して仕掛ける能力形成の機会を与えたことになる。

破壊的イノベーションは、第二章に述べるように、もともと米国等の先進国市場において、日本企業が米国企業に対して行ったものである。その後、日本企業は、「破壊的イノベーション」の担い手から、漸進的・持続的かつボトムアップ型の「革新的イノベーション（radical innovation）」に転じることによって、先進国の「ファーストベスト市場」（筆者定義）すなわち、「高付加価値・高品質な差別化された商品（筆者の定義による「特殊品」（注5））であれば、高価格でもこれを購入するという特性を持つ大規模市場」（同じく筆者定義）において、大きな競争力を発揮することとなった。

一方、日本企業の「標準化された」量産技術及びその生産システムを吸収した、技術の受容能力のあるアジア企業は、頻繁に、日本企業の類似製品を、低コストで生産するに至った。これを上記で述べた、一種の「破壊的イノベーション」と考えることが出来る。こうした能力を備え始めたアジア企業に対抗するため、日本企業は自ら「標準化した」量産技術及びそ

の生産システムを帯同して、アジアへの海外直接投資及び生産・販売拠点の構築に一層邁進した。しかし、これが、投資先国の現地企業及び現地人員への一層の技術移転・技術流出を促進し、アジア企業が新たな「破壊的イノベーター」として、益々頻繁に、より強力な市場参入者として、日本企業の前に出現する事態となっている。

しかも、日本企業は、こうした供給サイドの深刻な課題ばかりでなく、需要サイドにおいても重大な危機に直面することとなった。すなわち、先進国においても発展途上国・新興国においても、「一定品質が確保されていれば、価格競争力のある製品を希求する市場」（筆者定義）である「セカンドベスト市場」が急速に拡大しており、2008年以降の世界同時不況はこの傾向に拍車をかけることとなった。このため、需要サイドでも、日本企業は、自社の競争力を活かすことのできる「ファースト・ベスト市場」の低迷と価格競争力のあるアジア企業が優位性を持つ「セカンド・ベスト市場」の拡大の中で、どのように自身の市場を確保するか、という大きな課題を抱えている。

こうした近年の状況に鑑みれば、日本企業は、拡大するアジアの「セカンドベスト市場」において、再度、「破壊的イノベーター」として登場し、模倣者・追従者としてのアジア企業とその地位を競い合うだけでは不十分である。そのような一種の視野狭窄的な糊塗策ではなく、アジアにおいては、「セカンドベスト市場」だけでなく、「ファーストベスト市場」も急速に成長していることを考慮し、また、先進国を中心とする世界の「ファーストベスト市場」は、アジアのそれをも包含し、グローバルに一体化する傾向を強めていることも注目すべきである。こうした世界市場の趨勢に鑑み、アジア（あるいは広く世界の新興国）から世界の「ファーストベスト市場」を目指す、グローバルなブランド価値を持つ製品を開発する「革新的イノベーション」を進めるべきである。この戦略を遂行する際には、かつて日本企業が先進国市場にアプローチしたときとは異なる過程を経ることになる。かつて、日本企業が、先進国市場で実現した「破壊的イノベーター」から「革新的イノベーター」への発展が一つの成功物語を生じたように、新興国市場にアプローチする際にも、異なるパターンの別の成功物語が必要である。

その達成のためには、本稿の冒頭に述べたような、TCM/SMD 並立型組織から TCM/SMD 融合型組織にいたる組織のイノベーションが、日本企業にとっては必要不可欠となろう。

次節では、日本企業の海外事業展開に際しての「立地の不利性（競争劣位：Location Disadvantage）」がもたらした難問とその克服のメカニズム及びそれがアジア企業の競争力に与えた影響について論ずる。第三節はアジア企業の競争力強化のメカニズムである。

第二節 日本企業の海外事業展開に際しての課題とその克服

筆者はこれまで、日本企業の国際競争力の淵源を、「高付加価値・高品質な差別化された製品（「特殊品」（先の注5））であれば、高価格でもこれを購入するという特性を持つ大規模市場」である「ファースト・ベスト市場」において、「より高品質であり、かつ、より低コスト・低価格」の製品（「特殊品」）を供給することの出来る能力であると定式化している。この、「より高品質であり、かつ、より低コスト・低価格」には、二重の意味がある。一つには、競合先である欧米企業の製品との対比において、「より高品質であり、かつ、より低コスト・低価格」な「特殊品」ということであり、一つには、過去の自社製品との対比において、「より高品質であり、かつ、より低コスト・低価格」な「特殊品」という意味である。こうした

国際競争力がどのように生ずるかについては、第二章で詳述する。

さて、こうした日本企業の能力の裏づけとなるのが、日本企業による取引費用（市場取引費用＋企業内取引費用）の最小化の達成である。

筆者が取引費用に着目するのは、現代の経済取引の多くに生ずる市場機能の不完全性、すなわち、情報の非対称性、取引実現の不確実性、サンク・コスト、機会主義的行動の実現可能性、取引主体の限定合理性等の重要な諸要因を、費用概念として導入することが出来るためである。このため、現代の経済取引の重要な部分である、「差別化商品」（「特殊品」）の取引において、「取引費用最小化」は決定的な競争力になり得る。

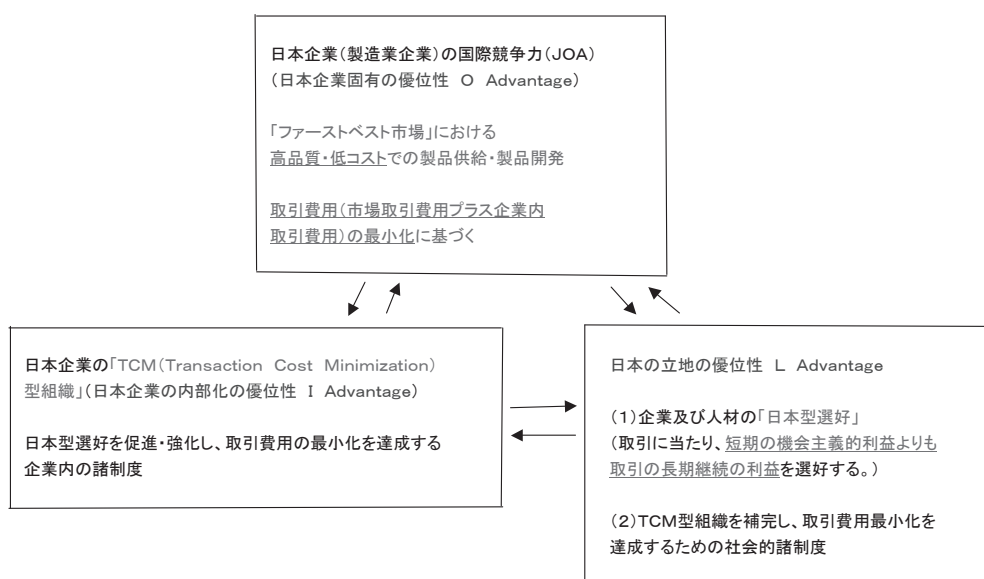
上記の日本企業の国際競争力を、J. ダニング（Dunning）の O, L, I Advantages の折衷理論の枠組みで考えれば、「より高品質であり、かつ、より低コスト・低価格」の製品の「ファースト・ベスト市場」における供給及びその裏づけとなる「取引費用の最小化」能力が、企業固有の優位性（Ownership (O) Advantage）となる。

また、第2章で論ずるように取引費用最小化のためには、当該企業、取引相手先企業及びこれら企業を構成する人的資源が、「短期の（現在の）取引における機会主義的利益よりも、長期の（少なくとも数期にわたる）取引継続の利益を愛好する」と言う「日本型選好」に従って行動する必要がある。こうした要件を満たす日本という立地にこそ「立地の優位性 (Location (L) Advantages)」がある。

次に、「日本型選好」をもつ「日本型の人材」が、その選好に基づいて、取引費用の最小化を達成するためには、いわゆる終身雇用制度、時間をかけた勤務評定・選抜と昇進、退職金制度、企業内年金・保険等の諸制度を備えた企業組織が必要である。筆者はこうした、取引費用最小化を効率的に達成するための、日本企業の組織を TCM（取引費用最小化：Transaction Cost Minimization）型組織と呼んでいる（注6）。TCM 型組織を確立することが折衷理論のいう内部化の優位性（Internalization (I) Advantage）に相当する。

図表1 日本企業の国際競争力を支える O,L,I Advantages

（筆者作成 2010）



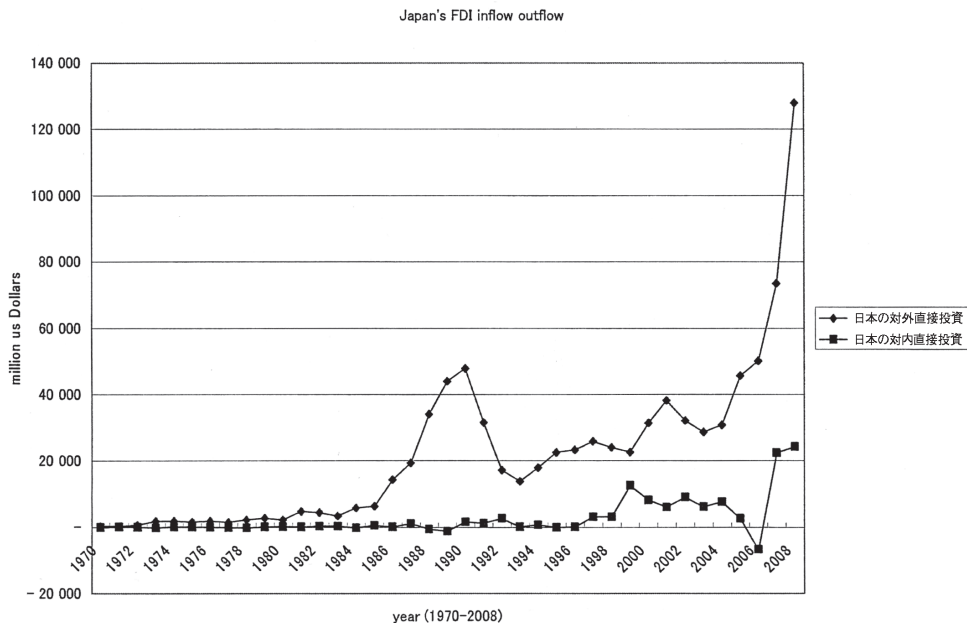
これを取りまとめると、図表 1 にみるように、「取引費用最小化」(O Advantage) と「日本型選好」(L Advantages) と「TCM 型組織」(I Advantage) とが三位一体となって、日本企業の国際競争力を形成している。なお、企業を取り巻く社会的諸制度として、① 基本的に新卒者のみに開かれ、途中転職者等には不完全な形でしか存在しない労働市場、② 企業内での人材育成を前提とした社会慣行、③ 企業年金・保険が優遇される社会保障制度、④ 株主よりも従業員等のステークホルダーを重視する企業経営・制度、等の社会的な諸制度等、も日本企業の競争力を強化する重要な立地の競争優位 (L Advantages) である。

但し、日本企業の母国である日本には、重大な立地の競争劣位 (Location Disadvantage) の要素もあることを考慮する必要がある。すなわち、

(ア) 長期的な自国の名目為替レートの上昇傾向、(イ) 主要貿易相手国（特に米国及び EU）との顕在的・潜在的貿易摩擦、(ウ) 生産コストの趨勢的な上昇傾向、(エ) 人手不足等はマクロ経済的な立地の競争劣位 (Location Disadvantage) である。

図表 2 日本の対外直接投資と日本の対内直接投資

(毎年のフローベース：単位：百万米ドル) (UNCTAD WIR2009 より筆者作成)



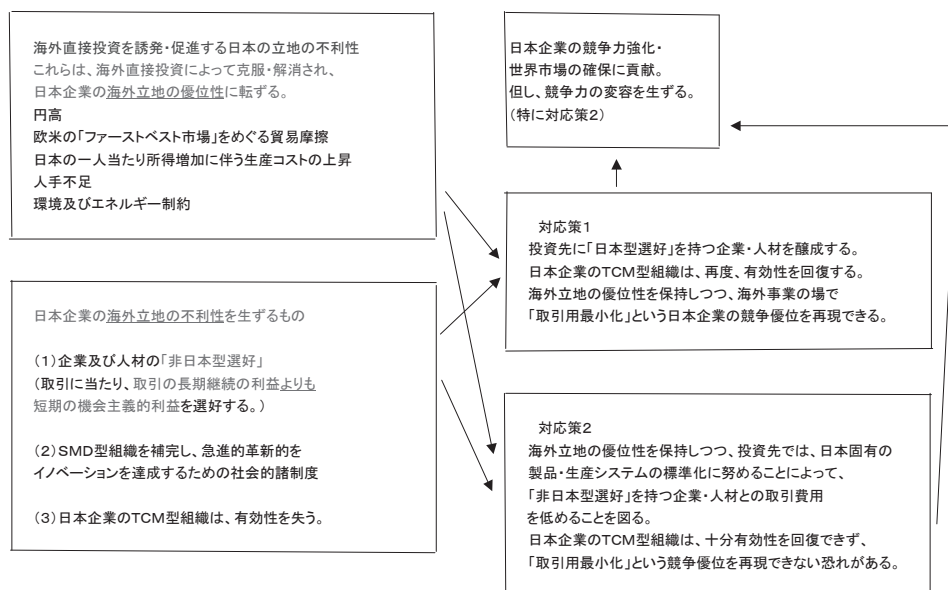
こうした、マクロ経済的な競争劣位が深刻になると日本の海外直接投資は、急増する。図表 2 にみるように、1980 年代後半以降、バブル・バーストの直後の 1990 年前半と、相対的な円安期であった 2000 年代前半には、日本の対外直接投資は減少したが、それ以外の、直物外国為替市場で円高が進行した時期には、日本の対外直接投資フローは増加している。当然のことながら、上記で挙げた (ア) から (エ) までの日本の立地の競争劣位 (Location Disadvantage) は、急速な海外事業展開により解消する。

一方、企業及び人材の「日本型選好」および TCM 型組織を補完し取引費用最小化を達成するための社会的諸制度等の、投資母国である日本に固有の「立地の競争優位 (L

Advantages)」は、日本企業が海外事業展開を行う際には、立地の競争劣位（Location Disadvantage）へと転化する。これは、投資先現地の企業及び人材は「長期の（少なくとも数期にわたる）取引継続の利益よりも、短期の（現在の）取引における機会主義的利益を選好する」という「非日本型選好」を行うためであり、また、そうした非日本型人材を有効に活用する SMD（特殊品市場開拓：Specialty Market Development）型組織（先の注 6）を補完し、急進的かつ革新的なイノベーションを達成するのに適合した社会的諸制度を、米国及び EU 諸国は、持っているためである。

日本企業の取引費用最小化（O Advantage）を妨げる要因である、このような投資先国における立地の競争劣位（Location Disadvantage）に対しては図表 3 に示されるように、次の二つの対応策が考えられる。すなわち、

図表 3 海外事業展開による日本企業の O, L, I Advantages の変容（筆者作成 2010）



対応策 1：円高回避・貿易摩擦回避等のマクロ経済面での海外立地の優位性を保持しつつ、投資先国に「日本型選好」を持つ企業・人材を醸成し、「日本型選好」の原則を貫徹させる。これによって日本企業の TCM 型組織は、再度、有効性を回復し、海外立地の優位性を十分に生かすことによって、海外事業の場においてすらも、上記図表 1 に現された三位一体の日本企業の競争優位（O, L, I Advantages）を、ある程度、再現できる。

対応策 2：円高回避・貿易摩擦回避等のマクロ経済面での海外立地の優位性を保持しつつ、投資先国では、日本固有の製品・生産システムの標準化に努めることによって、「非日本型選好」を持つ企業・人材との取引に際しての取引費用を低めることを図る。この結果、日本企業の TCM 型組織は、十分有効性を回復できず、「取引用最小化」という競争優位を再現できない恐れがある。

の二つである。

この対応策 1、対応策 2 のいずれにおいても共通に留意すべきは、経済取引の相手とするアジア企業、欧米企業及び現地の人員は、当然のことながら、「日本型選好」を行動規範とはせず、それとは対照的な、「非日本型選好」を行動規範とすることである。したがって、交渉相手が当然に機会主義的に行動するリスクを十分に考慮して経営戦略を立てることが必要である。

対応策 1 の場合には、徹底した従業員教育によって、「日本型選好」を従業員、取引先企業に対して植えつけることが目標となるが、投資先国の「非日本型選好」は社会の慣習、文化、価値観に根ざすものであり、「日本型選好」を定着させるのは、一般的には非常な難事であることを認識する必要がある。また、かなりの程度これに成功しても、「非日本型選好」に適した現地の社会的諸制度まで変えるのは容易でなく、日本国内における競争優位を完全に回復するまでには至らない可能性が大きい。本章第 1 節の冒頭述べたように、輸送機械産業の海外現地法人の売上高経常利益率が、同産業の国内法人のそれに及ばないのは、こうした日本企業の経営システム及び O Advantage からみた、海外投資先国の立地の競争劣位（Location Disadvantage）に根ざしているものと考えられる。

対応策 2 では、現地企業、人員の「非日本型選好」を積極的に変えようとしながゆえに、現地の企業及び人員の機会主義的行動のリスクは対応策 1 よりも高い。円高回避・貿易摩擦回避等のマクロ経済面での海外立地の優位性を保持しつつ、投資先では、日本で開発された、暗黙知の多い量産技術および生産システムの標準化に努めることによって高度な熟練労働力でなくても、工場の操業は可能となる。生産される製品も、一定以上の品質を保ちつつ、可能な限り、標準化され、仕入部品原材料も可能な限り標準化される。企業内外の取引そのものを自ら標準化することによって、「非日本型選好」を持つ企業・人材との取引費用を低めることを図るためである。この結果、日本企業の TCM 型組織が、本来持っていた「日本型選好」をもつ人員及び取引先企業との取引費用を最小化することによる「より高品質・より低コスト・低価格」での「特殊品」生産という日本企業の O Advantage は失われる。それでも、海外事業展開によって、上記（ア）－（エ）までのマクロ経済的な競争劣位が解消され、製品及び生産プロセスの標準化によって、一定品質であり低価格・低コストの生産が可能なることによって、第三国及び日本への輸出事業においては、概ね成功を収めることが出来る。

但し、投資先国市場への供給に際しては、日本企業による標準化技術を速やかに吸収した現地のライバル企業との熾烈な価格競争となることが多い。日本企業が行う、標準化された生産システムの海外事業の場での運用により、投資先現地に十分な受容能力のある現地企業が存在する場合には、標準化された技術の流出・漏洩が直ちに生じ、これらを吸収して、模倣による「破壊的イノベーション」を、低コストを武器にして仕掛ける強力な競合企業が、次節に見るように、現実には多数出現している。

本章第一節の冒頭述べたように、電気機械産業の海外現地法人の売上高経常利益率が、同産業の国内法人のそれに及ばないのは、上記の要因によるものと考えられる。

第三節 日本企業の海外進出とアジア企業の勃興のメカニズム

(1.3.1) 新興国・発展途上国多国籍企業の勃興

まず、アジアをはじめとする新興国・発展途上国多国籍企業の近年における急速な発展振

りを概観する。国連貿易開発会議（UNCTAD）世界投資報告（World Investment Report: WIR）2009 によれば、世界の多国籍企業（非金融業）のうち、海外資産額で見た世界の上位 100 社（2007 年ベース）の国別内訳は、①米国：20 社、②英国：15 社、③フランス：14 社、④ドイツ：13 社、⑤日本：10 社、の順であった。その一方、発展途上国を出自とする多国籍企業が 7 社、この上位 100 社の中に入った。ハチソン・ワンボア（香港）、セメックス（メキシコ）、LG グループ（韓国）、サムスン電子（韓国）、ペトロナス（マレーシア）、現代モーター（韓国）および CITIC（中国）の 7 社である。これに対し、1993 年時点では、上位 100 社には発展途上国を出自とする多国籍企業は皆無であった。このことから、発展途上国多国籍企業の発展が急であることが窺える。また、発展途上国をベースとする多国籍企業 100 社については、当然この 7 社を含むが、国別には、香港企業（26 社）が最も多く、台湾企業（14 社）、シンガポール企業（11 社）と中国企業（11 社）がそれに次ぐ。それに次ぐのは南アフリカ（9 社）、マレーシア（6 社）、韓国（5 社）、メキシコ（5 社）である。発展途上国多国籍企業を産み出す発展途上国・新興国は、既にかなり多様化しつつあることが分る。

直接投資フローに占める発展途上国・体制移行国の存在感も増加している。WIR2010 によれば、2009 年の世界の直接投資フローの約半分は、発展途上国・体制移行国に流入し、また発展途上国・体制移行国からの対外直接投資フローも世界全体の 25% 程度まで上昇してきている。当然のことながら、こうした発展途上国の対外直接投資の担い手になっているのは、発展途上国多国籍企業であると考えられる。

こうした近年の動向に見られる、発展途上国・新興国多国籍企業の急速な発展・競争力強化のメカニズムを明らかにする必要がある。そこでまず、先進国多国籍企業と発展途上国・新興国の多国籍企業の強みと弱みを考えると、Khanna. Tarun and Palepu. Krishna G. (2006: 英文参考文献⑤) によれば、先進国多国籍企業は以下の点で、発展途上国企業に対して優位性を持つとされる。

第一に、先進国多国籍企業は、強力なブランド・ネーム、イノベーション・システム、経営システム、技術を持つ。

第二に、先進国多国籍企業は、十分な資金力、人材獲得力を持つ。例えば、欧米企業は金融資本市場を通じて、多額の資金を低コストで調達できる。また、欧米の労働市場は十分に機能しているので、同じく有能な人材の調達も可能である。

これに対し、発展途上国の企業の場合には、先進国多国籍企業が得意とする、上記の低コスト大量の資金調達・人材調達は困難である。したがって、発展途上国企業が、研究開発を実施し、グローバル・ブランドを確立しようとするれば、先進国企業と比べて、多くの障害がある。

ただし、筆者の観察では、最近の中国・インド・韓国・シンガポール・台湾等の新興国・発展途上国における産業クラスター、NIS (National Innovation System)、RIS (Regional Innovation System) の形成、先進国多国籍企業の発展途上国企業への積極的なオフショアリングによって、こうした状況は大きく変わりつつあり、研究開発・資金調達・人材調達は、発展途上国企業にとって、以前よりはるかに、実現しやすい環境になりつつある。

一方、先進国企業に比して、発展途上国企業の有利な点として、先の Khanna. Tarun and Palepu. Krishna G. では、以下の点を挙げている。

第一に、先進国企業の経営者は、当然に実現されているべき投資環境として、インフラ

トラクチャーが十分整備されていること、投資環境・市場情報やサプライ・チェーンが十分に存在することを前提と考えるが、発展途上国にはそうしたものは存在しない。しかし発展途上国を基盤とする企業はそうしたものに慣れており、そうした状況の中で如何にうまくやっていくかを十分承知している点は強みである。

第二に、資金調達や人材育成に関しても発展途上国企業は独自の信用力や育成方法を用いて、十分な成果を達成している。

第三に、先進国企業は、自らのグローバル商品を途上国の市場の特性に合わせて変形することは、コストがかかり売上規模も小さいので有利でないと考える。その場合には途上国企業にも先進国企業に勝つチャンスがある。

第四に、発展途上国多国籍企業のサプライヤーとしての競争力が涵養されつつある。例えば、Tata Consultancy Services、Infosys、Wipro、Satyam Computer Services といったインド企業は、インドの良質なソフトウェアおよびサービス技術者を先進国企業よりはるかに安い賃金で雇用することが出来る。

ところで、上記の第二について、筆者は、今や、発展途上国企業も一度国際的な声価を得れば、NY 証券取引所や NASDAQ に上場することによって、先進国企業と同様に資金調達を行うことができるし、人材獲得も容易になっているものと考ええる。例えば、以下のケース 1 で述べる台湾企業は、日本企業から、液晶技術を購入するに当たり、米国市場での資金調達を行った。また、中国企業レノボは、IBM のパソコン部門の買収にあたり買収資金のかかなりの部分を、欧米銀行からの借り入れで賄った。

同じく上記の第三に関し、Khanna 等は、従来、先進国を基盤とする多国籍企業は、発展途上国の「ファーストベスト市場」には、注目するものの、「セカンド・ベスト市場」、ましてや、それより下位の市場には、十分な知識・情報もなく、関心を払わないことが多かった、と主張している。そうした場合には、国内および海外のローカル・テイストを目指す発展途上国企業が、競争力を発揮する余地が生ずる。著名な事例として、外食産業でマクドナルドの進出に打ち勝ったフィリピンの Jollibee、現地顧客へのアフターサービスで支持を得た中国のハイアール等である。

しかし、筆者は、直近のトレンドとしては、そうしたローカル市場のローカル・テイストへのこだわりは、ローカル市場に限定された競争力にとどまらず、拡大する世界共通の「セカンド・ベスト市場」で、発展途上国企業が大きな競争力を持ちつつあることが、最も重要な現象であると考ええる。

これは、まさに上記の第四の強みと関連し、筆者は、製造業企業の場合、日本企業による量産技術のアジア企業への移転が、アジア企業の国際競争力強化のために、大きな役割を果たしていると考ええる。同様にインドの IT 産業の場合には、シリコンバレー等からの技術移転が大きかったものと考えられる。

製造業では、EMS 企業の急成長がアジアの多国籍企業勃興の一つのパターンである。EMS 企業の最大のものは、ホンハイ（鴻海）精密工業（または富士康または Foxconn）（台湾）であり、2009 年のフォーチュン 500 社のうちの 105 位、売上 618.6 億米ドルとなった。ホンハイ社は、ソニーやアップルの下請けとして、製品の供給を行っている。なお、2009 年のフォーチュン 500 社のうちの電子・電機分野の日本企業では、東芝は売上高 662.3 億米ドルで 97 位、ソニーは 769.5 億米ドルで 81 位、パナソニックは 777.3 億米ドルで 79 位、日立は 995.4

億米ドルで52位であった。

(1.3.2) 発展途上国多国籍企業の競争力アップ、発展途上国からの直接投資拡大のメカニズム、および、日本企業の海外事業展開と発展途上国企業の競争力の関係

前項の発展途上国企業の強み、特に、第四のサプライヤーとしての発展途上国企業の強みの背景には、「先進国企業が競争力を維持・強化するために、発展途上国に働きかけ、それが結果的に発展途上国企業の急速な競争力強化につながる」メカニズムがあるものと筆者は考える。そのメカニズムを吟味すること、及び、こうしたメカニズムが、日本企業の海外展開による国際競争力の流出とどのように繋がるかを明らかにすることが本項の目的である。

繰り返すが筆者は、「先進国企業が、自らの国際競争力を維持・強化するために、発展途上国に働きかけ、それが結果的に発展途上国企業の急速な競争力強化につながる」メカニズムが存在するものと考え。このメカニズムこそが前項で紹介した、Khanna, Tarun and Palepu, Krishna G. の論じた「発展途上国企業の競争力」以上に重要な、発展途上国多国籍企業の国際競争力の根源である、と筆者は認識している。この点につき、以下で検討する。

現代の先進国企業は、国際競争に生き残るために、発展途上国を含む世界中に拠点を展開し、新たなグローバル製品を開発し、新市場を創出することに注力している。

先進国市場の成長速度が鈍化する一方、新興国市場の成長が顕著であるため、新興国市場において、先進国多国籍企業は、世界の「ファーストベスト市場」につながるような新製品を開発することが必要である。そのために、これら先進国多国籍企業も、本社の優位性にこだわらず、広く世界中に研究開発拠点を形成する傾向がある。すなわち、先進国企業の本社のみがその経営資源・固有の優位性に基づいて独占的に最も重要な研究開発を行い、同時に、ブランド戦略を立案・実施するという古典的な戦略からは、次第に脱却をはかることが必要である。いいかえれば、発展途上国における人材・資源・市場を利用した新しいグローバル商品の開発を、先進国多国籍企業も目指す。こうした先進国多国籍企業の行動が、発展途上国に追加的な経営資源の供給を生じれば、自社の経営資源が十分でないことを認識しており、かつ、卓越した経営感覚を持つ発展途上国企業経営者であれば、先進国企業との様々な競争と協調の過程を通じて、自国に進出した先進国企業から、生産技術、研究開発能力、資金等を獲得することができ、これを自社の強みと結びつけることによって、国際競争力を強化できる。

さらに、国際競争力強化をすすめる当該発展途上国企業は、次の段階で、自ら先進国に進出し、先進国企業の経営資源、すなわち、技術、ブランド、流通ネットワーク、R&D設備、経営能力等獲得を目指した「資産獲得型」(created-asset seeking)の行動を取り、「資産増大型」の直接投資(asset augmenting FDI)を行う。

次に、日本企業の場合、海外展開が、その国際競争力の流出とどのように繋がるかを検討する。日本企業の海外事業展開においては、現地企業への直接的な技術供与及び現地生産に伴う技術移転及び技術漏洩が、投資受入国企業の競争力強化に非常に大きな意味を持つ。またこうした行動は、本章第二節で述べた対応策2を日本企業が取る限り、必然的に生ずる。このことが日本企業の国際競争力を流出させ、掘り崩す役割を果たす。

技術供与による現地企業の競争力強化・日本企業の国際競争力喪失の事例として、台湾の液晶パネル産業のケースを挙げる。

(1.3.3) (事例 1) 日本と台湾の液晶パネル産業：(2010 年、日本国際経済学会における田嶋氏の報告より) (和文参考文献⑨)

日本企業は 1960 年代に、米国から液晶パネル技術を導入し、これを基盤に液晶量産化技術を確立した。当初、日本企業はこの技術を寡占的に利用し、1996 年には、日本企業は、世界の液晶パネル産業の 95% を占めた。その一方で、1990 年代まで、台湾企業は液晶パネルについての量産化技術を開発できず、液晶パネル産業のテイクオフには至らなかった。しかしながら、1998 年以降、(日本企業 T 社の技術移転を受けたと言われる) 韓国メーカーの追い上げを受けた日本企業は、同じく日本企業 S 社を中心として、2001 年までに台湾企業へ集中豪雨的な技術移転を行うこととなった。1998 年以降、日本の技術者の丁寧な指導を得て、台湾企業は、日本の暗黙知的な量産化技術を、標準化された量産化技術として吸収し、この技術は速やかに台湾の液晶パネル業界に普及した。このときの量産化技術の供与の理由として、日本企業側としては、「液晶技術の売却資金を元に、新たな研究開発を行いたかったこと、および、たとえ量産化技術を供与しても、台湾側がそれほど急速に競争力強化をすることは出来まいとの楽観的な見方があった」と伝えられる。しかしながら、日本企業による量産化技術の売却の結果、台湾企業の競争力は著しく強化されることとなり、2007 年の世界の液晶パネルの占有状況は、台湾 42%、韓国 39%、日本 15%、中国 4% となった。台湾メーカーの中国への生産シフトが続く中、今後は、標準化した日本の量産化技術は、中国に流出する可能性がある。

(1.3.4) 事例 (1) の含意

日本企業は、アジア企業との提携のあり方を再考する必要がある。一般的に提携の際には、自社の競争力の淵源 (コア・コンピタンス：自社の競争優位の核心)、すなわち、日本企業固有の競争優位 (O Advantage) は企業内に保持しつつ、他社の競争力 (コスト競争力等) は、有効利用して、提携の実を挙げる必要がある。このケースでは、日本企業の O Advantage は、具体的には「暗黙知的な量産化技術とその体化した生産システム」であり、これが標準化され、アジア企業に移転されれば、日本企業は、自ら生産技術の汎用品化を進め、「供給面および需要面の特性から産業の競争力を分類した産業競争力のマトリックス表」である図表 4 (注 7) において、(液晶パネルを当該業界の最終製品と認識すれば)、(A) 産業から (D1) 産業へのシフトを推進したことになる。また、(液晶パネルを部品と認識すれば)、(B1) 産業から (D2) 産業へのシフトを推進していることになる。

やや情緒的な表現をとれば、「日本企業は、国内では十分したたかなビジネスを行うのに、海外に出ると、真摯な技術移転の伝道師に変身し、将来ライバルになる可能性のある相手企業に、精魂込めた技術移転を行っている」ことになる。

そうした背景には次のような事情があると思われる。日本 (および日系) 企業の間では、技術移転は、密接な関係にある垂直的なクロズド・ネットワークの中で行われることが多い。典型は、組立企業から部品企業への技術移転である。このネットワークの中の日本 (および日系) 企業は共に第一節で論じた「日本型選好」に基づき行動するため、機会主義的に行動することは少ない。この場合には、精魂込めた真摯な技術移転を行っても提携相手側が機会主義的に行動する危険性は少ない。むしろ、真摯な技術移転は、取引相手側の信頼感を高め、新しい製品改良や、生産プロセスの改良のアイデアを部品企業の側からも提案する可

能性も大きく、当該企業の新たな O Advantage となりうる。

図表 4 産業競争力のマトリックス

(筆者作成 2010)

<div>需要特性</div> <div>供給特性</div>	① 高価格・高付加価値 な特殊品を志向する 大規模市場(差別化競争志向) (ファースト・ベスト市場)	② 一定の品質を確保したうえで、 低価格な汎用品を志向する 大規模市場(価格競争志向) セカンド・ベスト市場)
(1) 製品としても部品 としても製品コンセプト の確立された高価格・ 高付加価値な特殊品 としての特性を維持	(A) 自動車産業等では、日本 企業は、最終製品にも部品にも 十分な競争力を維持。 (特殊品調達・生産に際しての取引 費用最小化及び連続的・持続的な 革新的イノベーションに基づく、 国際競争力)	(D1) 過剰品質の企業は 競争力を失うが、汎用品の低価格 供給に適した企業は競争力 を持つ
(2) 製品としては、速 やかに汎用品に移行 するが、部品・設計等 特殊品としての特性 を維持	(B1) 高付加価値部品・素材の 供給には競争力と高い市場シェアを 持つが、製品全体のブランド力は 左右しない。 (特殊品調達・生産に際しての取引 費用最小化及び連続的・持続的な 革新的イノベーションに基づく、 国際競争力)	(D2) 過剰品質の企業は 競争力を失うが、汎用品の低価格 供給に適した企業は競争力 を持つ
	(B2) 製品全体のブランド力を 左右する基幹部品・設計等を創出 (全く新しいコンセプトの新製品を 生み出す革新的イノベーションに 基づく)	(D3) 汎用品の低価格競争に 適した企業は競争力を持つ
(3) 特殊品から速や かに汎用品に移行す る製品、部品・設計等	(C) 標準化・ブランド化によって 差別化に成功する企業は競争力 をもつ。	(D4) 汎用品の低価格 供給に適した企業は競争力 を持つ

しかし、アジア企業との提携においては「非日本型選好」に基づくアジア企業は当然に機会主義的に行動することを認識すべきである。日本企業が一方的に「日本型選好」の原則に基づき行動すれば、アジア企業もこれに対応して「日本型選好」に転ずると一方的に信じ込む根拠は存在しない。むしろこうした思い込みは、致命的なリスクを抱え込む可能性もある。日本企業にとっての難事は、次章の (2.1.2) で論ずる、日本企業の競争優位の生ずるメカニズムの特性の故に、外国企業との提携に当たり、その O Advantage を門外不出のコア・コンピタンスとして、分離・秘匿できないことである。この点は米国企業と全く異なる。海外事業展開をするに当たり、対応策 2 をとれば、必ず、暗黙知に満ちた量産技術と生産システムは標準化されざるを得ず、標準化されれば、図表 1 で論じた三位一体の日本企業の O, L, I

Advantage は消滅し、しかも標準化された技術及び生産システムは、アジア企業に流出する。

一方、海外事業展開に当たり対応策 1 をとれば、取引費用（企業内取引費用＋市場取引費用）を最小化しつつ、「特殊資産（特殊品）」としての、暗黙知に満ちた量産技術と生産システムを最高度に効率的に運用して、「より高品質・より低コスト」の「特殊品」としての製品を海外拠点においても供給できる可能性がある。ただし、同じく、第二節で論じたように、現実には、海外人材及び海外企業の「非日本型選好」及びそれを支える社会的・文化的環境の故に、日本国内におけるのと同等の O, L, I Advantage の成果を挙げることは難しい。そうはいても、対応策 1 の場合には、競争力の流出の懸念は、対応策 2 に比べるとはるかに低い。

第二章 イノベーションの視点からの日本企業の国際競争力再考

第一節 イノベーターとしての日本企業

(2.1.1) 破壊的イノベーション、持続的（漸進的）イノベーションと革新的イノベーション

第一章では日本企業の海外事業展開によって競争力流出が生ずるメカニズムを明らかにした。これに対する対応策を考えるにあたって、欧米、特に米国市場における日本企業の海外事業展開のこれまでの成功のメカニズムとそこからの含意を得ることは必要不可欠である。そのときに鍵となるのは「イノベーター」としての日本企業の評価である。本章では日本企業の国際競争力とイノベーターとしての日本企業の関係を明らかにする。

クレイトン・クリステンセン、ヘンダーソン・クラークは、確立された大企業は、既に確立された製品のモジュール（一個の独立したシステムを形成する基幹部品等）及びアーキテクチャ（ハード及びソフトの製品の基本コンセプト・基本設計）を変えずに、これらの品質向上・多機能化を図ることによって、これまで確立した顧客に、より高価格で高品質のものを売り込むための技術革新を「持続的（漸進的）イノベーション」と名づけた（クリステンセン、2001：和文文献③および英文文献④）。顧客がこうした技術革新の成果を受入れる限り、「持続的イノベーション」は企業経営者にとって、研究開発面からも販売面からも、低リスク・高リターンの戦略と考えられた。したがって、米国市場において存立基盤の確立した大企業の多くは、この戦略をとりがちになり、ここに新規参入者が、「破壊的イノベーション」をもって、付け入る隙が生ずるとする。すなわち、「持続的イノベーション」のもとでは、顧客が「持続的イノベーション」の成果としての製品を受け入れて購入し続ける限り、本来、顧客が必要としている品質・性能と企業が提供するそれとの間に乖離が生じて、いわば「過剰品質」になっても、問題は顕在化しない。

しかし、ひとたび、「破壊的イノベーター」が、「顧客が十分満足する程度の品質」を持った製品を、より低価格で顧客に持ち込み、確立された大企業の「持続的イノベーション」に基づく製品の過剰品質が顕在的なものとして顧客から認識されれば、これら既存の「持続的イノベーター」は速やかに、駆逐されてしまう。言い換えれば、「破壊的イノベーション」は、「持続的イノベーション」が、市場で「過剰品質」を生み出した間隙を縫って、急速に「汎用品化しつつある」新製品の市場に価格競争を持ち込むことになる。

こうした「破壊的イノベーション」は、日本企業により、1960 年代以降の米国市場において、カメラ等の光学器械、家庭電化製品、半導体、工作機械、自動車、建設機械等多くの分野で継続的に起こった。「破壊的イノベーター」は、顧客の求める品質・機能を、確立された

大企業の提供する品質・機能が超えたときに、正確に顧客の求める品質・機能の製品を、より低コスト・低価格で提供することによって、市場に参入し、既存の大企業を駆逐する。日本企業の場合、それを可能にしたのは、暗黙知を多く含む量産化技術によって、一定品質の製品を、より低コスト・低価格で生産することの出来る能力である。

図表5 イノベーションの諸類型：日本企業が達成したこと及び日本企業にとっての課題
(ヘンダーソン・クラークのマトリックスを著者修正 2010)

部品 アーキ テクチャ	部品	
	変化なし	変化あり
変化なし	① 漸進的(持続的) イノベーション	② モジュール イノベーション
変化あり	③ アーキテクチャ イノベーション	④A 事後的革新的 イノベーション ④B 事前の革新的 イノベーション

しかしながら、図表5にみるように、日本企業は、ずっと「破壊的イノベーター」に留まっていたわけではなく、持続的なモジュール・イノベーション（不断の部品の改良・開発）とアーキテクチャ・イノベーション（不断の設計の改良・開発）を通じて、革新的イノベーションに至ったと考えられる。すなわち、「暗黙知的な量産化技術」を確立した日本の破壊的イノベーターは、受容能力の優れた発揮者であるばかりでなく、次のステージでは、新しいタイプの革新的イノベーションを遂行する「漸進的・事後的な革新的イノベーター」と言うべきものに転じ、先進国「ファースト・ベスト市場」において、（ライバルである欧米企業と比べても、また、過去の自社製品と比べても、という二重の意味で）「より高品質・より低価格」という、新しいタイプの製品および市場のコンセプトおよび高級品ブランドを確立した。これを受容する新しい「ファースト・ベスト市場」が存在する限り、「過剰品質」の空隙は生ぜず、新たな「破壊的イノベーター」が参入する余地はない。これを供給面から可能にするのが、第一章で論じた「取引費用（市場取引費用＋企業内取引費用）最小化」(O Advantage)と「日本型選好」(L Advantage)と「TCM 型組織」(I Advantage)の三位一体から生ずる日本企業の国際競争力である。

自動車産業を例にとれば、低価格の小型車のコンセプトを持ち込み、市場を開拓した際には「破壊的イノベーター」であったが、省エネ対応を進め、高燃費性能を確立し、「より高品質・より低コスト」の製品コンセプトを確立して、ハイブリッド自動車の開発に至るプロセスは、明らかに、持続的な技術革新の積み重ねで、より高性能の、新しい製品コンセプトにいたる「革新的イノベーション」といえる。筆者が、これを、「漸進的・持続的かつ、ボトムアップによる」事後的な「革新的イノベーション」と呼ぶ所以である。ここで「漸進的・持続的」というのは、組立企業と部品企業の共同作業による開発の結果、「モジュール・イノベーション」(不断の部品の改良・開発)と「アーキテクチャ・イノベーション」(不断の設

計の改良・開発)」を積み重ねた結果として、新しいコンセプト・性能・品質を持つ新製品、すなわち、「革新的イノベーション」に至るためであり、「革新的イノベーション」が、結果的に、これまで存在しなかった新しい市場の創造につながるからである。

次項では、取引費用（市場取引費用＋企業内取引費用）最小化（O Advantage）と「日本型選好」（L Advantage）と「TCM 型組織」（I Advantage）の三位一体から生ずる日本企業の国際競争力が、「漸進的・持続的かつ、ボトムアップによる」事後的な「革新的イノベーション」を生ずるメカニズムを論ずる。

（2.1.2）「漸進的・持続的かつ、ボトムアップによる」事後的な「革新的イノベーション」を達成するメカニズム（注 8）

新製品の共同開発プロセスでは、不断の極秘技術情報の受け渡しと相互の真摯なアイデアの提供・共有による相乗効果が必要になるが、これは、「企業の競争力に直結する最高度の情報」という最も特殊度の高い資産（先の注 5 の「特殊品」。O. ウイリアムソンのいう Asset Specificity の高い中間財であり、手島の定義する『特殊品（Specialty）』としての中間財）の企業間での授受を意味するので、企業内及び企業間での取引費用は、格段に大きくなるため、効果的な新製品の共同開発プロセスは、「日本型選好」を堅持する組立企業・部品企業間の緊密なクローズド・ネットワークの中でしか実現し得ない。

すなわち、部品開発に際しての企業内取引費用曲線（C1 Curve, C1* Curve）、市場取引費用曲線（C2 Curve, C2* Curve）、戦略曲線（ST Curve, ST* Curve）を表す図表 6 において、「非日本型選好」の SMD 型組織の組立企業が、同じ「非日本型選好」の SMD 型組織の部品企業に「特殊品」としての中間財の一部の開発を発注しようとしても、余りにも大きくなる取引費用（企業内取引費用 C1* と市場取引費用 C2* の総和である戦略曲線 ST* によって表される）を削減する手段がないために戦略曲線 ST* 上の取引費用最小化点である W 点、すなわち、組立企業内での 100% の新製品の研究開発しか手段が残されていない。

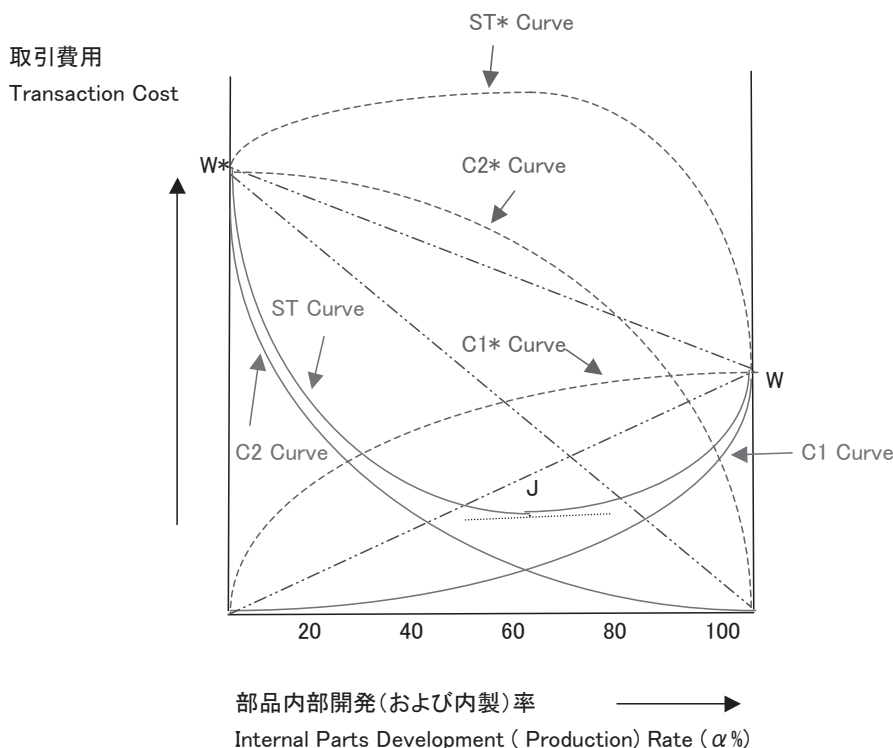
これに対し、「日本型選好」を取る TCM 型組織の組立企業が、同じ TCM 型組織の部品企業に「特殊品」としての中間財の一部の開発を外注する場合には、当該組立企業に対する永続的な開発分担者としての役割の継続を「日本型選好」の部品企業が望むので、組立企業はこの部品企業への開発発注を、信頼感を持って、行うことによって、取引費用（企業内取引費用 C1 と市場取引費用 C2 の総和である戦略曲線 ST によって表される）を戦略曲線 ST 上の J 点（基幹部品の最適内部開発率）で最小化できる。明らかに、J は W よりも小さい。したがって、「日本型選好」を取る TCM 型組織の組立企業は、基幹部品の主要部を自ら開発し、周辺部を部品企業に開発発注するという、関連企業間の濃密な関係に基づく垂直的な、一種の共同開発を行うことによって、基幹部品開発に伴う取引費用を最小化できる。

繰り返し強調するが、こうした組立企業と部品企業間で、最も効率的な、一種の共同開発が達成可能なのは、組立企業と部品企業との間に、共に、「日本型選好」に沿って行動する TCM 型組織同志であるという、強い暗黙の合意が存在し、機会主義的に行動することはないという、相互の強い信頼感があるためである。また各企業内の従業員も「日本型選好」に基づいて行動する（日本企業の TCM 型組織の構成員）という前提が存在するためであり、経営者と従業員との間に、機会主義的に行動することはないという、相互の強い信頼感があるためである。

仮説的なケースとして、当初部品企業が当該基幹部品群、たとえばエンジン全てを開発して、組立企業に供給していたとする。組立企業が今後、最も付加価値の高いエンジン、例えばハイブリッド型のエンジンから、より付加価値の低いエンジンを順次開発する戦略をたて、まず、ハイブリッド型のエンジンの開発を開始すれば、「日本型選好」を持つ部品企業は直ちに、組立企業にとっての取引費用（部品企業にとっての開発の機会主義的利益：組立企業がエンジン開発についてのノウハウ・知識・経験・技術等を何も持たなければ、できるだけ高く開発費を請求しようとする）を大きく削減しようとする。組立企業のためにエンジンを開発して供給するという契約関係を継続したい「日本型選好」を持つ部品企業にとって、こうした組立企業の自主的なエンジン開発開始は大きな脅威であり、継続的な部品の開発・供給の目的を損なってまでも、個々の取引で機会主義的に行動する動機はない。組立企業が行動を起こした以上は、むしろ自身の機会主義的行動については可能な限り控えめにし、それ以上の組立企業の自主的なエンジン開発の拡大を阻止することが重要であるためである。

但し、組立企業の自主的なエンジン開発が進展して、より付加価値の低いエンジンの開発のみが部品企業に残されれば残されるほど、残りのエンジン開発を部品企業への発注にとどめるための意欲、すなわち、組立企業にとっての市場取引費用（部品企業にとっての開発の機会主義的利益）をあえて削減する部品企業の意欲は次第に逕減する。このため、市場取引費用曲線は、エンジンの組立企業内開発率が増大するほど減少するが、その減少率は逕減し、図表6においてC2曲線の形状を取り、横軸（企業内部部品開発率）に対して、凸となる。

図表6 部品開発に際しての企業内取引費用曲線（C1 Curve, C1* Curve）、市場取引費用曲線（C2 Curve, C2* Curve）、戦略曲線（ST Curve, ST* Curve）（筆者作成 2010）



同時に組立企業にとっては、エンジンの中で最も付加価値の高い部品であるハイブリッドエンジンを自ら開発する際には、企業内取引費用は最も小さい。当該企業にとって、それが絶対的に社外秘の最も重要なプロジェクトであり、関連する開発人員も限定され、しかも企業内の人員は「日本型選好」に基づき行動するためである。しかし、より付加価値の低いエンジンへと開発が進めば開発に関係する人員も増加し、開発に関連する情報もより一般化するので、「日本型選好」に基づき行動する人員と雖も、機会主義的に行動する可能性・蓋然性は逡増する。このため、企業内取引費用は、部品の組立企業内開発率が增大するほど増加するが、その増加率は逡増し、図表6においてC1曲線の形状を取り、横軸（企業内部品開発率）に対して、凸となる。このため、市場取引費用C2曲線と企業内取引費用C1曲線の総和を表す戦略曲線（ST曲線）は、横軸（企業内部品開発率）に対して、凸となり、エンジンという基幹部品群の開発について、最適の組立企業内エンジン開発率を表すJ点が、存在する。言い換えれば、最も付加価値の高いエンジンからJまでのエンジンについては、組立企業が自ら開発し、それより付加価値の低いエンジンについては関連部品企業が開発するという、エンジン開発についての垂直的な分業が成立する。

もとより上記の議論は、理論的な想定に基づくものであり、実際には、上記の想定のような潜在的危険性を十分に認識している組立企業が、こうした市場取引費用C2のリスクを回避するために、最初から組立企業内で、最も付加価値の高いハイブリッド型エンジンを開発し、順次、企業内取引費用C1の増大を意識しつつ、ST曲線（ $=C1+C2$ ）に沿って、より付加価値の低いエンジンへと、開発を拡げていくものと考えられる。組立企業内のエンジン開発から、部品企業へのエンジン開発外注の転換点、すなわち、ST曲線上の最小化点である、J点（基幹部品の最適内部開発率）の認識は、組立企業からみて、企業内取引費用が増加して、減少する市場取引費用と等しくなり、次の瞬間には、これを凌駕する点ということになる。

ここで留意すべきは、部品企業が「日本型選好」に基づいて行動し、いたずらに機会主義的に行動しないことが十分に認識され、またそれが現実にも履行される限り、「非日本型」選好の組立企業であれば企業内で開発を行うような、特殊度の十分に高いエンジンであっても、その一部（図表6でJ点より右側の部分で、J点より左側のエンジンに比べると付加価値が低いもの）についての開発は、部品企業に任せて、これを購入するほうが、トータルとしての取引費用（市場取引費用+企業内取引費用）を削減することとなる、ということである。

さらに注目すべき、優位性が二点ある。

第一に、このとき、部品企業が「日本型選好」を取ることに十分な信頼を置くことが出来れば、組立企業はエンジン開発に必要な技術移転、技術援助を部品企業に対して行うことにより、開発コストそのものを引き下げることが出来る。これは翻って、組立企業にとっての当該外注部品の調達コストを引き下げることにつながる所以で双方にとって利益がある。同様にして、部品企業が組立企業の「日本型選好」へのコミットを信頼できれば、自身の開発で得た情報を組立企業にフィードバックすることにより、組立企業の開発コストの低減に資することが出来る。これは両者の信頼関係があれば、機会主義的損失を恐れることなく、両者が高度の「特殊品」としての「極秘情報・アイデア」を出し合うことによって、開発費を恒常的に削減できることを意味する。すなわち、図表6で述べた取引費用削減のメカニズムと平行して実現される、機会主義的リスクの心配のない「極秘情報・アイデア」のやり取りによる、もう一つの費用削減メカニズム、すなわち、開発費用そのものの恒常的削減メカニズム

ムである。

第二に、「日本型選好」に基づく、機会主義的行動回避のメカニズムは、相互信頼に基づく極秘情報の相互交流を、機会主義的損失を余り懸念することなく生じさせるため、部品企業の供給する「特殊品」としての中間財の恒常的な品質向上にも資することとなる。なぜなら、中間財の品質向上は、最終製品の品質向上につながり、これは、最終製品の市場価値を高めるので、結果的に、当該中間財の市場価値を高めることになる。これは組立企業だけでなく、部品企業にとっても利益になることであるためである。

上記の「モジュール」も「アーキテクチャ」も、広義の、「特殊品」としての中間財と考えることが出来るため、そのいずれの開発のプロセスにおいても、上記の「取引費用（市場取引費用＋企業内取引費用）の削減」と「開発費用の削減」および「品質の向上」の三点の開発の利益が、図表1で論じた三位一体の日本企業の O, L, I Advantage から、生ずることになる。

この結果、個々の「特殊品」開発の積み重ねによる「モジュール・イノベーション」（不断の部品の改良・開発）」と「アーキテクチャ・イノベーション（不断の設計の改良・開発）」を、制度的にビルトインすることになり、これらの持続的な積み重ねの結果として、「持続的・漸進的」かつ「事後的な」現場からのボトムアップによる「革新的イノベーション」を生起させることになる。

しかしながら、もしも、取引相手先の部品企業が「非日本型選好」に基づいて行動していれば、組立企業にとっての取引費用は膨大なものになる。したがって、日本企業の海外での取引においては、取引相手先の選好の特性を見極めることが極めて重要になる。

上記のケースとは対照的に、組立企業も、部品企業も「非日本型選好」に基づいて行動し、各企業の従業員もまた「非日本型選好」に基づいて行動する SMD 型組織の組立企業の場合には、TCM 型組織とは対照的に、企業内取引費用曲線は C1*、市場取引費用曲線は C2*、そして、戦略曲線は ST*、の形状となり、特殊度が十分に高い部品の開発に際しては、組立企業内での開発しか手段がない。この場合の取引費用 W は、「日本型選好」の TCM 型組織の組立企業の場合の取引費用 J よりも大きい。しかも、「日本型選好」をもつ TCM 型組織の組立企業と部品企業の間に見られるような、組立企業と部品企業相互の開発情報の交流が開発コストの低減や品質の向上に資することを、「非日本型選好」の SMD 型組織の組立企業と部品企業の場合には、期待することは出来ない。したがって、「持続的・漸進的」かつ「事後的な」現場からのボトムアップによる「革新的イノベーション」の生起を期待できない。

しかし、筆者の前著「新興国ファーストベスト市場創出のための組織イノベーションと日本企業の海外事業展開」等で論じたように、欧米企業の「非日本型選好」の SMD 型組織は、従来存在しなかった全く新しいコンセプトの新製品を開発する急進的なトップダウンによる「革新的イノベーション」には、「日本型選好」をもつ TCM 型組織よりも適合している（先の注1）。留意すべきは、第一章第三節の「図表4 産業競争力のマトリックス」に基づいて、現在の世界経済の趨勢を見ると、(A) 産業及び (B1) 産業の「ファースト・ベスト市場」、すなわち、「持続的・漸進的」かつ「事後的な」現場からのボトムアップによる「革新的イノベーション」を基盤とする日本企業が競争力を持つ市場が低迷しているのに比べて、(B2) 産業及び (C) 産業、すなわち、急進的なトップダウンによる「革新的イノベーション」を基盤とする欧米企業の「ファースト・ベスト市場」のほうが成長していることである。これは日

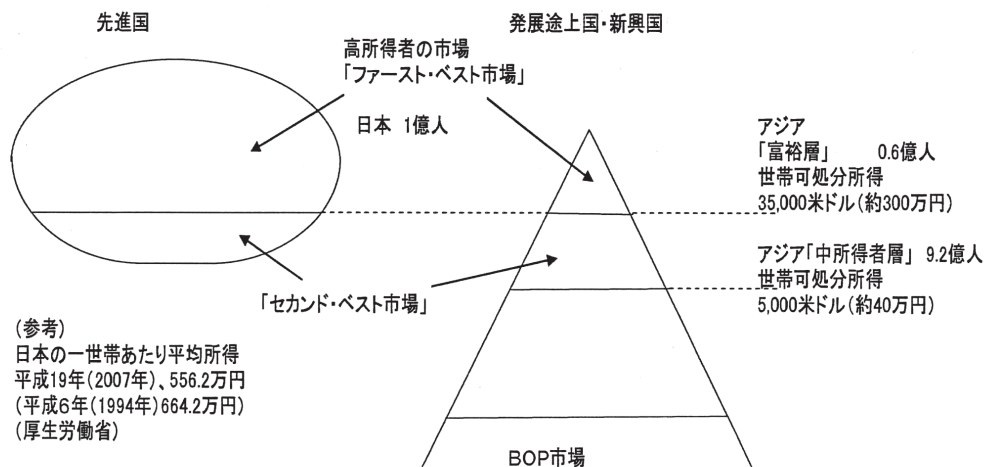
本企業の競争力を掘り崩すもう一つの重大なチャネルであり、喫緊の対応が必要である。これについては、次節及び第三章で、詳しく論じる。いずれにせよ、当面の焦点は急速に拡大するアジア市場であり、次節では、アジア市場における日本企業の国際競争力の可能性について論ずる。

第二節 アジアの急拡大する「セカンドベスト市場」及び伸長する「ファーストベスト市場」 にどのように対応するか：日本企業の競争力の課題

(2.2.1) 世界のセカンドベスト市場、特にアジアの市場の急拡大

2008 年以降の世界同時不況の中で、先進国市場が低迷する一方、新興国・発展途上国経済とその市場の急激な発展が大きな焦点となっている。通商白書 2010 によれば、世帯可処分所得 5,000-35,000 米ドルで定義されるアジアの「中間所得者層」は、2000 年には、2.2 億人であったが、2010 年には、9.4 億人の見込みであり、2020 年にはさらに、それから倍増して 20 億人に達するとの見方もある。また、同じ通商白書 2010 によれば、世帯可処分所得 35,000 米ドル以上で定義されるアジアの「富裕層」は、2000 年には、0.3 億人であったが、2010 年には、0.6 億人に増加の見込みであり、2020 年には 2.3 億人に達するとの見方もある（図表 7 参照）。

図表 7 アジアの「ファーストベスト市場」と「セカンドベスト市場」（筆者作成 2010）



一方、内閣府によれば、日本の一人当たり国内総生産は、2008 年実績で 38,371 米ドル（1995 年実績 42,086 米ドル）であり、また、厚生労働省によれば、日本の一世帯あたり平均所得は 2007 年実績で 556.2 万円であった。

上記のアジアの「富裕層」の世帯可処分所得が 35,000 米ドル以上であることは、一世帯当たりの年収が日本円にして、300 万円程度以上であることを意味し、こうした人々が、2010 年には 0.6 億人程度アジアには、いると見られることになる。

本稿では、簡単化のために、上記のアジアの「中間所得者層」を、アジアの「セカンド・ベスト市場」、同じく、上記のアジアの「富裕層」をアジアの「ファースト・ベスト市場」と、とらえる。

最近の先進国市場の停滞から、拡大する新興国市場、とりわけアジアの「中間所得者層」の市場、いわゆる、アジアのボリューム・ゾーンへのコミットが重要であると多くの場で指摘されている。これについて前節までの検討を踏まえて論ずる。日本企業が、急速に変貌するアジア市場へのアプローチを考える際、次のような留意点がある。

(1) 市場特性の把握が必要である。「ファースト・ベスト市場」または「セカンド・ベスト市場」、さらにより細分化されたセグメントにより、市場特性は異なる。具体的には、各市場の（限界）消費性向、一人当たり所得の増加率、価格志向の強さと品質志向の強さを十分に認識する必要がある。

(2) 戦略の決定が必要である。上記(1)に基づき、どの市場（「ファースト・ベスト市場」または「セカンド・ベスト市場」、さらにより細分化されたセグメント）をターゲットにするか、どのような製品についての市場を確立しようとするかを決定し、実行する強いリーダーシップが必要になる。

(3) 組織構造の対応が必要である。これまで成功してきた生産・輸出拠点としての現地法人に加えて、上記(1)(2)を成功裏に遂行し、現地市場を獲得することのできる組織が必要である。そのためには、日本企業は、大幅な組織改革を行う必要もある。中でも、「セカンド・ベスト市場」をターゲットとするためには、後述するように、クリステンセンの「破壊的イノベーション」を、日本企業の北米での成功体験を参考にして、新しいかたちで達成することが必要となる。もちろん「新しい破壊的イノベーション」だけではアジア及び世界の「ファースト・ベスト市場」で成功するには十分でなく、新たな「革新的イノベーション」が必要となる。これらの諸点について、次項で詳述する。

(2.2.2) アジアの急拡大する「セカンドベスト市場」及び伸長するアジアの「ファーストベスト市場」で新市場を発展させるための戦略と組織

(1) 目標：一定の品質基準を満たし、しかも十分に価格競争力のある製品によって、新興国「セカンドベスト市場」で十分なシェアを獲得する必要がある。更に、これを基盤にして、新興国及び先進国の「ファーストベスト市場」で、十分なブランド力のある新製品を確立し、この新製品の市場を発展させなければならない。

(2) 戦略：第一段階では、新興国「セカンドベスト市場」の顕在的・潜在的ニーズに適した、「新しい破壊的イノベーション」に基づく、新製品を開発することが必要である。この新商品は、一定品質を維持しつつ、容易に汎用品化せず、したがって製品ライフタイムの短縮化を可能な限り防ぎ、可能であれば、製品差別化を達成し（これは、恐らく、オリジナルな「破壊的イノベーション」の定義を超える）、この差別化を維持できる期間を出来る限り引き延ばし、価格競争を回避できることが望ましい。しかし、価格競争力をつけることは不可避でもあるため、国際的サプライ・チェーンの見直しや、EMS企業の適切な利用も必要になる。

上記戦略の第一段階で開発した新製品を、速やかに、新興国及び先進国の「ファーストベスト市場」において十分なブランド力のある新製品とするための「革新的イノベーション」が必要である。その意味で第二段階では、「新しい破壊的イノベーション」と「革新的イノベーション」の連結が必要である。第二章第一節で論じたように、これは、北米及び西欧市場において日本企業が成功した独自の戦略をベースにしている。これまで再三論じたように、「破壊的イノベーション」で開拓した市場に「漸進的（持続的）イノベーション」の手法を持ち

込み、これを、漸進的（持続的）かつ、ボトムアップ型の革新的イノベーションへと発展させたのが、先進国市場における日本企業の経験である。

いまや、状況は全く異なるが、新興国市場において、あらためて「新しい破壊的イノベーション」とこれを基にした「革新的イノベーション」を再度、引き起こすことが日本企業にとって、必要とされる。このとき、過去の先進国市場の経験が役に立つ部分と、役に立たない部分とがある。新興国市場の最大の特徴は「不確実性」であり、ハイリスク・ハイリターン戦略志向が先進国市場以上に求められる。すなわち、急進的なトップダウンからの「革新的イノベーション」が必要とされることが多くなり、こうした場面では、TCM 型組織ではなく、SMD 型組織が必要となる。

また、「新しい破壊的イノベーション」と急進的な「革新的イノベーション」の成功のためには、現地市場の特性の熟知・将来の発展可能性の適切な洞察が必要不可欠であり、それを実現するためには、現地人材を有効に利用する必要がある。こうした外国人材の吸引力という意味でも、SMD 型組織が必要となる。但し、第三章で論ずるように、中長期的な視点からは、再度、TCM 型組織の役割が重要になる。それは、中長期戦略としては、急進的な「革新的イノベーション」と持続的・漸進的な「革新的イノベーション」のリンクが図られるべきだからである。

(3) 組織：アジアの急拡大する「セカンドベスト市場」において「新しい破壊的イノベーション」を成功させて十分な市場を獲得し、さらに、伸長する「ファーストベスト市場」において急進的かつトップダウンの「革新的イノベーション」を成功させるためには、上記で論じたようにトップダウン型の経営のパラダイムに適した SMD 型組織を現地及び日本の本社において確立し、従来の TCM 型組織と並列させることが必要不可欠である。両組織は可能であればシナジー効果を持つことが望ましい。少なくとも両組織の相克だけは絶対に回避しなければならない。第三章で詳しく論ずるように、SMD 型組織からなる日本国内外の企業グループで雇用した現地人材及び世界人材は、その業績次第で、SMD 型組織本社の経営トップまで到達する道が確保されなければならない。

ここで上記の議論をより具体的に検証するために、以下の事例を検討する。

(2.2.3) (事例 2) ベトナムにおけるホンダの二輪車 (1)：発展途上国における破壊的イノベーション (2010、天野論文、和文参考文献²⁰)

日本の自動車会社ホンダはベトナムで 1 台 20 万円の二輪車を売り出し、10 万台程度の売上を上げていた。しかし、日本製二輪車を模した中国製のコピー二輪車が 1 台当たり 5-6 万円程度で、ベトナム市場に出回るようになり、こうした廉価二輪車は、120 万台程度の売上をベトナム市場で、上げるようになった。ホンダはこうしたベトナム市場の可能性に鑑み、ベトナムの二輪車市場の特性を徹底的に再度見直すと共に、二輪車の生産コスト構造の徹底的見直しを図り、モデルの簡略化、生産コストの徹底的な削減を図った。この結果、ベトナム市場の特性に、より適合し、かつ、従来モデルを、より簡略化した 1 台 10 万円のモデルを販売することが可能となった。この製品は、依然として若干の値差が、中国企業の競合製品に対しては、あるにしても、品質の点からは、これら中国製品に対し、十分な競争力を持ち、ベトナムの 120 万台の市場の中で大きなシェアを持った。

この 10 万円の新二輪車をベトナム市場に供給するに当たり、ホンダはベトナム市場の特性

を徹底的に研究し、廉価品との値差がこの程度であれば、十分に競争力のある差別化商品で成功できるとの確信を得た。また、10万円の販売価格を可能にするために、徹底的なコスト削減を行った。まず品質面で、ベトナム市場では過剰品質と思われた部分を削減し、販売価格20万台を10万円に引き下げるための、徹底的な簡略化を行った。また、生産コスト低減を図るため、ホンダがこれまでASEAN諸国に展開してきた部品供給拠点を利用して、国際的な部品サプライ・チェーンを再構築し、コスト低減に成功した。

これに対し、競合先である中国製二輪車には品質面・安全性で問題が多く、5-6万円と、10万円の値差であれば、10万円のホンダ二輪車に十分な国際競争力があったことが証明された。

上記の文脈でいえば、ホンダは、ベトナム市場において、改めて、当初の20万円の自社製品に対する「破壊的イノベーション」に成功した。しかもこの物語のポイントは、厳しい価格競争の中に、もう一度差別化競争を持ち込み、廉価品を駆逐していることである。

但し、この10万円の二輪車が、日本市場で、売れる保証はない。すなわち、本稿筆者（手島）は、上記の、一種の「破壊的イノベーション」をもう一度「革新的イノベーション」に発展させることが、天野論文によるベトナムにおけるホンダのケースからうかがうことのできる重要な課題であると認識している。

(2.2.4) 事例2の含意

前項の最後に述べたように、「破壊的イノベーション」の構築を「革新的イノベーション」に発展させるに当たり、どのような展望を持てるであろうか。第二章第一節で論じたように、かつて日本企業が、先進国市場に「破壊的イノベーション」によって参入したときには、その次の段階で、二重の意味で、「より高品質かつより低コスト」の高付加価値品（特殊品）を開発するという、「持続的かつ革新的な」イノベーションへの道が開けた。

こうした経験に鑑みれば、発展途上国市場での「新しい破壊的イノベーション」も、(2.1.1)、(2.1.2)、(2.2.2) および (2.2.3) で論じたように、次の段階では、発展途上国での「ファースト・ベスト市場」開拓につながるものでなければならない（図表8の二重破線の楕円部分）。さらに最終的には、先進国も含めた、世界市場での「ファースト・ベスト市場」開拓につながるものでなければならない（同じく図表8の破線の楕円部分）。

留意すべきは、生産及び新製品の開発において、「取引費用最小化」（O Advantage）と「日本型選好」（L Advantages）と「TCM型組織」（I Advantage）とが三位一体となった日本企業独自の競争優位に基づき、「持続的イノベーション」から、漸進的・持続的な「革新的イノベーション」を発展させたことは、依然として、世界の市場の多くの場で、日本企業の国際競争力の根源となっていることである。今後、アジアという特性を考慮しつつ、「破壊的イノベーション」を急進的な「革新的イノベーション」に発展させるための能力再構築を行うときには、こうした、これまでの国際競争力の根源を損なうことなく、むしろこれを補完するものとして、行われねばならない。

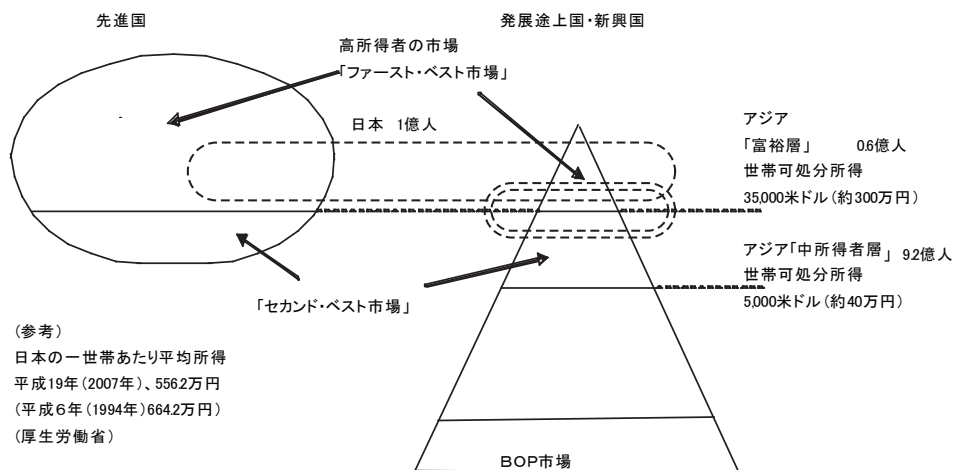
同時に、第一章第三節で論じたように、標準化された技術の受容・吸収と、低コスト生産に競争力のあるアジア企業が、日本企業とは異なる意味で、「破壊的イノベーター」として立ち現れており、日本企業は、この点も十分留意する必要がある。アジア企業との協調と競争の関係を有効にマネージすることは必要不可欠である。特に、アジア企業は、独自の技術開発力を（少なくともこれまでのところ）、持たないが、技術移転を受けたときの受容能力はきわ

めて高いことを、改めて、十分に心すべきである。

繰り返しになるが、伸長するアジアの「ファーストベスト市場」を今後構築するための急進的・事前的な「革新的イノベーション」を創発する力の涵養は、日本企業が既に保有している（「持続的イノベーション」から転化・創生された）「漸進的・事後的な革新的イノベーション」の力を損なうことなく、むしろこれを補完・増強するものとして行われねばならない。既に「ファースト・ベスト市場」が確立された先進国と異なり、今後「ファースト・ベスト市場」の成長が期待されるアジア市場では、「セカンド・ベスト市場」の中に、新しい世界規模での「ファースト・ベスト市場」となりうる財・サービスを積極的に創出・開拓することが必要・不可欠である。

次の第三章では、こうした課題・使命を達成するためにあるべき、TCM/SMD 並立型組織のかたち及びトランスナショナル・コーポレーションとしての TCM/SMD 融合型組織確立のための要件について論ずる。

図表8 アジアの「ファーストベスト市場」と「セカンドベスト市場」の中にどのように日本企業の市場を確立するか（筆者作成 2010）



第三章 組織改革・組織のイノベーション

第一節 需要・供給両面からの組織改革・組織のイノベーションの必要性

これまで論じたように、日本企業の TCM 型組織は、「取引費用の最小化」、「日本型選好」および「TCM 型組織」によって、「漸進的・持続的」かつ「ボトムアップによる事後的な」「革新的イノベーション」を達成し、「ファースト・ベスト市場」に対し、二重の意味で「より高品質・より低価格」な新製品を供給するという優れた競争優位を持つが、前章で述べたアジア新興国市場へのアプローチを考えると、供給面及び需要面での大きな課題に逢着していることも事実である。本節では、そうした供給面及び需要面の課題をもう一度整理する。

(3.1.1) 供給面の課題

一般的に、海外事業の拡大に際して、海外直接投資を行って子会社を設立することのメリット（内部化の優位性）の一つとして、日本企業の競争力の一つの具現である「暗黙知の部分の多い量産技術と生産システム」が、社外に流出するのを防ぐことがある。但し、日本企業の場合、この重要な「特殊品」としての情報流出の阻止をどの程度実現出来るかは、第一章第二節で論じたように、企業が採用する戦略による。対応策1を取れば、こうした「特殊」情報流出阻止はある程度実現可能である。O, L, I Advantage のうちの内部化の利益の目標の一つを達成できる。しかし、対応策2の場合には、こうした「特殊」情報流出を抑えるのは困難である。論点を整理すれば、以下のとおりである。

対応策1：投資先国に「日本型選好」を持つ企業・人材を醸成し、「特殊品」の開発・調達に際しての「日本型選好」の原則を貫徹させる。投資先の「立地の不利性」を「立地の優位性」に変えることによって、日本企業のTCM型組織は、再度、有効性を回復し、海外立地の優位性を保持しつつ、海外事業の場で日本企業の競争優位を再現できる。この場合、第一章第二節で論じたように、「日本型選好」への転換が完璧であれば、「特殊」情報を移転しても、問題ないことになる。一方、仮に、現地の企業及び人材の「日本型選好」への転換が十分でないことが認識されれば、「特殊」情報である「暗黙知の部分の多い量産技術と生産システム」の移転は、一定範囲までしか行われないことになろう。いずれにせよこの場合は、「暗黙知の部分の多い」ままで、すなわち、「特殊品」のままで、移転が図られるので、技術移転・技術漏洩が、直ちに日本企業の国際競争力の弱体化につながることはない。ここでの課題はむしろ、「日本型選好」への転換の完璧化を図り、日本国内と比較したときの不効率を可能な限り、削減することである。

対応策2：海外立地の優位性を保持しつつ、投資先では、日本固有の製品・生産システムの標準化に努めることによって「非日本型選好」を持つ企業・人材との取引費用を低めることを図る。日本企業のTCM型組織は、十分有効性を回復できず、したがって、「取引費用の最小化」の競争優位を再現できず、むしろ「暗黙知の部分の多い量産技術と生産システム」が、標準化され、いわば「汎用品化」された量産技術と生産システムとして、流出・漏洩する可能性が高い。これは、世界の「汎用品化」を供給面から促進し、日本企業の競争優位を根底から掘り崩す面がある。

対応策1でも、対応策2でも、常に留意すべきは、取引の相手とするアジア企業、欧米企業及び現地の人員は、当然のことながら、「日本型選好」を行動規範とはせず、それとは対照的な、「非日本型選好」を行動規範とすることである。したがって、交渉相手が当然に機会主義的に行動するリスクを十分に考慮して経営戦略を立てることが必要である。

特に、対応策2においては、EMS企業等の、標準化され、一定水準を保つ「汎用品」の低価格供給に競争力を持つ下請け企業を利用するか、自ら海外現地法人を設立するか、何れが有利かの判断を、どちらが、より一層の技術流出を招く恐れが少ないかも含めて、包括的かつ、厳密に行う必要がある。

(3.1.2) 需要（市場開拓）面の課題

2008 年以來の世界同時不況の中で、先進国「ファースト・ベスト市場」が低迷し、発展途上国・新興国の「セカンド・ベスト市場」が、急成長するという世界市場の激変期にあって、TCM 型組織には、トップダウンによる新規市場開拓のリーダーシップが十分でなく、新しいコンセプトの新製品による市場開拓能力が脆弱であることは大きな課題である。(2.1.2) で論じた、「漸進的・持続的」かつ「ボトムアップによる事後的な」「革新的イノベーション」だけでは、こうした劇的な世界市場の変動に十分に対応できないので、「急進的」かつ「トップダウンによる事前的な（高いリスクをとった）」「革新的なイノベーション」が不可欠であり、これに適した SMD 型組織の導入が必要不可欠である。アジアの「セカンド・ベスト市場」および「ファースト・ベスト市場」で新市場を掘り起こすためには、現地人材の効果的な活用が必要であり、そのためにも、SMD 型組織のほうが有効に対応できる。

次節では、日常的に日系企業が直面している問題を整理し、本節で検討した需要・供給面からの日本企業の課題解決の視点から検討する。

第二節 日系企業の直面している事情および日系企業の留意すべきこと

投資先現地市場の発展可能性を念頭に、急進的な「革新的イノベーション」を生み出す組織を考えると、長期にわたる適確な市場開拓の見通しが必要であり、そのためには現地の人材及び第三国の人材、さらに広く、グローバルな人材活用が必須の要件となる。

人的資源管理の面で、海外の日系企業にとっての問題点として多くあげられるのは、次の諸点である。

- ① 日本人派遣社員と現地スタッフとの間のコミュニケーションが不足している。
- ② 優秀な現地スタッフの確保が慢性的に困難である。
- ③ 日本人経営者は、積極的なリーダーシップを示さない。
- ④ ラインワーカーの管理には優れているが、現地のホワイトカラー管理では、多くの課題を残す。
- ⑤ 現地の従業員と日本人との処遇面、人材育成面での格差がある（特に、アジアの日系企業従業員が、日本企業、日本人、日本人派遣社員に対して持つ意識）。

これに対し、プラス面としては次の諸点がある。

- ① 現場労働者は、日本の経営者が現場のことをよく知っており、一緒になって問題解決に取り組むことを評価する。
- ② 慎重な採用、継続的な職業訓練、労働者参加によるモチベーション、業績に基づく給与、雇用保証等は欧州企業には理解しやすく、欧州には導入可能である（花見、ブランパン）。これは、欧州では、労働供給側も、比較的長期間の雇用を志向するためである。しかし、終身雇用は長すぎるとのコメントもある（大連・シーメンス）。

問題点の多くの原因は、前項の対応策 1 をとろうと 2 を取ろうと、日本企業の海外現地法人は、基本的に、TCM 型組織をとり、同じく TCM 型組織である日本本社とクローズドなネットワークを形成し、本社の強いコントロールの下に、階層性の強い一体化をしているためである。これが、バートレット・ゴシャルの指摘するグローバル・カンパニーとしての

日本企業の実体である。

対応策1の場合には、こうした TCM 型組織を結ぶ国際的なクローズドなネットワークの形成は、合理的な必然性の結果であろう。但し、階層のトップに立ち、当該多国籍企業グループ全体を統括する日本本社の、将来経営トップまで昇進しうる正規職員は、基本的に日本国内で雇用される日本人に限られるため、本項の最初に述べた、現地の人材及び第三国の人材、さらに広く、グローバルな人材、それも第一級の人材を活用するのは、困難である。かりにグローバル人材まで、本社の正規職員雇用の幅を広げても、「日本型選好」を持つ日本型人材よりなる TCM 型組織としての日本企業が、「非日本型選好」を持つ、第一級のグローバル人材を集めることは困難と考えられる。いうまでもなく、TCM 型組織のモチベーション・システムが、こうした人材には適合しないためである。

対応策2の場合には、現地への適合、量産技術と生産システムの標準化・マニュアル化を推進するので、本来、海外現地法人を TCM 型組織とする必然性はない。しかし、TCM 型組織としての本社を頂点とし、グローバルに展開する、階層的なクローズド・ネットワークを維持するために、海外現地法人も TCM 型組織となる。

これまで論じたことから明らかなように、アジアの急拡大する「セカンドベスト市場」における「新しい破壊的イノベーション」および伸長する「ファーストベスト市場」における「革新的イノベーション」を目指す場合、明らかにこれまでとは異なるプロダクト・サイクルの製品を開発・市場に供給することが必要となる。そのためには、これまでと異なる企業のパラダイム、人的資源管理が必要となる。現地人材・第三国人材の適切なフル活用も必要であるし、日本人材も新しい発掘を行わねばならない。このために、従来型の TCM 型組織による本社・事業部レベルの人的資源管理、事業単位レベルの人的資源管理では到底目標を達成できない。そうはいっても、図表1の、「取引費用最小化」「(二重の意味で)より高品質・より低コスト」の「特殊品」の継続的な開発(持続的な革新的イノベーション)と生産(O Advantage)と「日本型選好」(L Advantages)と「TCM 型組織」(I Advantage)とが三位一体となった日本企業の国際競争力は堅持しなければならない。

これが、TCM 型/SMD 型並立型の組織が必要とされる所以である。次節では、TCM/SMD 並立型組織と TCM/SMD 融合型組織について論ずる。

第3節 TCM/SMD 並立型組織と TCM/SMD 融合型組織

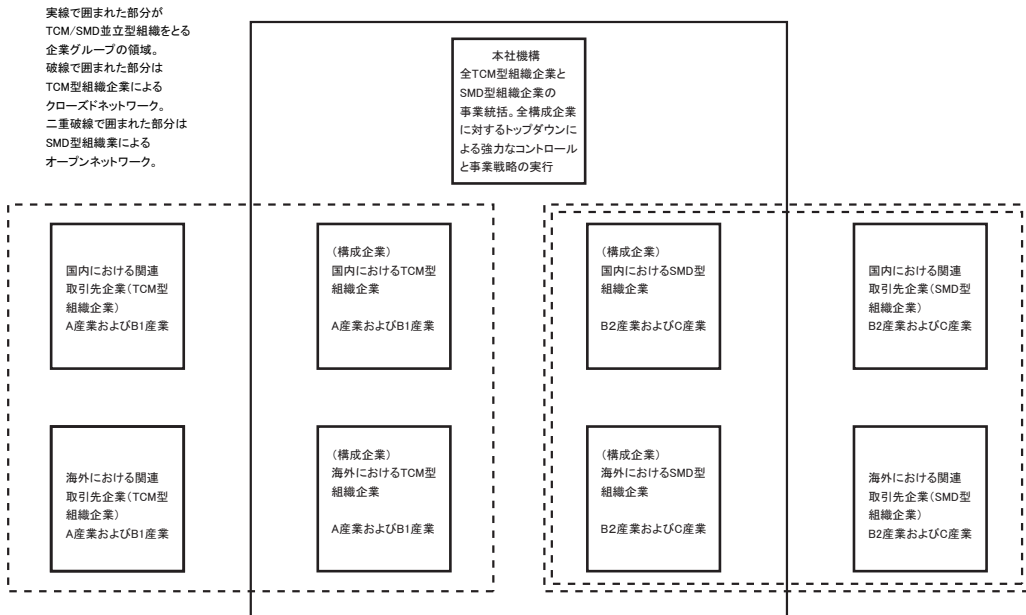
下記図表9の TCM/SMD 並立型組織の概念図については、筆者の前著「新興国ファーストベスト市場創出のための組織イノベーションと日本企業の海外事業展開」等で詳細に論じているのでここでは繰り返さない。

ここで確認すべき重要事項は、第一に、海外現地法人として、TCM 型組織だけでなく、SMD 型組織が必要であるということだけではなく、日本の多国籍企業組織の根幹として、本社機構も含めた SMD 型組織のネットワークを、従来の TCM 型組織のネットワークと並立する形で構築することである。TCM 型/SMD 型並立型の組織では、ハイリスク、ハイリターンの急進的な「革新的イノベーション」をトップダウンで推進することが必要であり、TCM 型/SMD 型並立型組織全体の COE は、自らの責任で、これを推進できる体制を構築しなければならない。ボトムアップ型の TCM 型組織からなるクローズド・ネットワークの体系(TCM グループ)とトップダウン型の SMD 型組織からなるオープン・ネットワーク(SMD

グループ）の体系は、並立するが、ハイリスク、ハイリターンの急進的な「革新的イノベーション」は、トップダウンで速やかに実現されねばならないことが、この組織イノベーションの本来の目的である。

図表 9 TCM/SMD 並立型組織の概念図

（手島茂樹 2010）



第二に、TCM グループと SMD グループとの間の資源配分は、基本的に、第一章第三節（1.3.4）の図表 4 の「産業競争力のマトリックス」に照らして、その競争力・市場獲得力に応じて、なされねばならない。もちろん、長期戦略の視点から急進的な「革新的イノベーション」のために重点的な資源配分が速やかに、なされることもありうる。一方、持続的・漸進的な「革新的イノベーション」についても同様である。

第三に、TCM グループといえども、「日本型選好」を持つ外国人を、日本人同様に、本社トップまでなりうる正規社員の幹部候補生として雇用する必要がある。同時に、SMD グループは、第一級のグローバル人材を引き付けると共に、「非日本型選好」を持つ日本人も雇用する必要がある。

上記三点の着実な履行により、TCM/SMD 並立型組織が、TCM/SMD 融合型組織へと深化することが期待される。

融合型組織への転換を図る際の、残された重要な視点は、中長期的には、急進的な「革新的イノベーション」の成果を、持続的・漸進的な「革新的イノベーション」へと転換する可能性・方法を模索することである。この中長期課題の達成が、組織イノベーションのゴールとなる。

第四章 結論

本稿では、日本企業の国際競争力の淵源について分析し、「取引費用最小化」「(二重の意味で)より高品質・より低コスト」の『特殊品』の持続的・漸進的な革新的イノベーションによる開発と生産」(O Advantage)と「日本型選好」(L Advantages)と「TCM型組織」(I Advantage)とが三位一体となった日本企業の国際競争力が、「汎用品化」と「新興国市場の勃興」という世界経済の新局面の中で、国際競争力を維持するためには、組織イノベーションを行い、TCM/SMD並立型組織を形成して、「TCM型組織」と「SMD型組織」の力を併用すべきことを論じた。一つのキー概念である「日本型選好」と「非日本型選好」は、あくまでも世界の現状の大勢がそのように認識されるということであり、前章の最後にも述べたように、「日本型選好」の外国人、「非日本型選好」の日本人は、当然、存在しうる。第一章で述べた対応策1は、まさに、「非日本型選好」を「日本型選好」に変えようとするものであった。

融合のプロセスを通じて、将来的には、国際競争力のあるSMD型組織としての日本企業、国際競争力のあるTCM型組織としての外国企業も出現しよう。第三章の最後で論じた課題を達成して、TCM/SMD融合型組織となり得た多国籍企業は、トランスナショナル・コーポレーションでもある。これを最初に達成するのは、日本企業であるかもしれないし、外国企業であるかもしれない。

以上

(注)

(注1) 和文参考文献④-⑯および英文参考文献⑥-⑩参照。

(注2) 汎用品化。(注5)で定義する「特殊品」が差別化商品としての属性を失い、完全競争市場またはそれに近い価格競争の対象となる汎用品(Commodity)としての商品となること。

(注3) 経済産業省、「海外事業基本調査」及び財務省「貿易統計」ならびに「法人企業統計」による。特に、和文文献⑯で、この点につき、詳細に論じた。

(注4) 暗黙知については、野中郁次郎ほか。本稿では、暗黙知を「標準化されず、明文化もされない、特殊品」としての情報と捉えている。

(注5) 「特殊品」の定義。英文参考文献⑪、O. Williamsonは、“*The Economic Institutions of Capitalism*,” New York: The Free Pressのpp 97-98において、資産の特殊性(特異性)(asset specificity)を、(1)立地の特殊性(近接地に設置する移動困難な資産は、据付コストや輸送コストを節約できる)、(2)物的資産としての特殊性(資産は移動可能だが物理的な特性を持つ)、(3)人的資産としての特殊性(学習組織、人的資源のチーム構成)、(4)専用の資産(特定の買い手のための資産に対する投資)、としている(番号は筆者が付加)。

本稿では、(2)(3)(4)のようにその特殊性の故に市場取引に馴染まず、情報の非対称性のゆえに、当事者間に機会主義的行動を起こしやすい財・サービス及び人的資源を「特殊品」(Specialty)と定義する。さらに、特殊度が十分に高く、したがって、調達に当って取引費用が膨大になりがちであり、市場生産費用=企業内生産費用である一方、市場取引費用>企業内取引費用が成り立つ財・サービス及び人的資源を、特に断りのない限り、本稿では、「特殊品」とする。さらに、非常に重要な点であるが、「特殊品」としての中間財の集合体である最終製品は、高度な差別化商品であり、高度な「特殊品」となる。

(注6) TCM(取引費用最小化: Transaction Cost Minimization)型組織とSMD(特殊品市場開拓: Specialty Market Development)型組織については、和文参考文献⑦-⑯で詳細に論じた。

（注 7）産業競争力のマトリックスについては、和文参考文献⑥－⑩および英文参考文献⑩参照。

（注 8）和文参考文献④－⑩および英文参考文献⑥－⑩では、取引費用最小化を、中間財「調達」にあたっての内製か外注か、という視点で議論してきた。本稿では、これを、新しい中間財「開発」を自社内で行うか、「開発」を他企業に外注するかという視点で分析している。

（参考文献）

（和文）

- ① 青木昌彦（2001）「現代の企業：ゲームの理論から見た法と経済」岩波書店
- ② 石田光男・樋口順平著「人事制度の日米比較」（2009）ミネルヴァ書房
- ③ クレイトン・クリステンセン（玉田俊平太監修、伊豆原弓訳）（2001）「イノベーションのジレンマ－技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」翔泳社
- ④ 手島茂樹（2001）「海外直接投資とグローバルイゼーション」中央大学出版部
- ⑤ 手島茂樹（2002）「成熟産業における組立企業と部品企業の最適取引形態とその国際展開について」二松学舎創立 125 周年記念論文集 pp 147-188
- ⑥ 手島茂樹（2006）「変革期における日本企業の対外直接投資－日本企業の競争力強化への道」国際ビジネス研究学会年報 2006 pp 151-169
- ⑦ 手島茂樹（2007）「日本の製造業企業の国際競争力－海外展開を通じた流失と再生」、季刊 国際貿易と投資 第 70 号 pp 4-18
- ⑧ 手島茂樹（2007）「日本型選好、日本型人材、「費用最小化（CM）型組織」に立脚した日本企業は、海外事業を通じて、その国際競争力を再生できるか」異文化経営研究第 4 巻 pp 42-57
- ⑨ 手島茂樹（2008）「日本企業の海外事業展開における TCM 組織から MD 組織への変革と創造的オープンネットワーク形成の可能性－大連等に進出した日米欧アジア企業の経験の検証」国際政経 2008 年 11 月 第 14 号、pp 33-49
- ⑩ 手島茂樹（2009）「国際金融危機・世界同時不況が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」季刊 国際貿易と投資 No.76 2009 年夏号（2009 年 6 月）pp 5-19
- ⑪ 手島茂樹（2010）「「変化期の日本企業の国際競争力と成長戦略」世界経済評論 2010 年 3・4 月号 Vol.54 No.2
- ⑫ 手島茂樹・藤原弘共著（2010）「世界同時不況下での生き残りをかけて」（株）リブロ、第 1 章・第 3 章・第 7 章
- ⑬ 手島茂樹（2010）「新興国ファーストベスト市場創出のための日本企業の変革」季刊 国際貿易と投資 No.80 2010 年夏号（2010 年 6 月）pp 3-18
- ⑭ 手島茂樹（2010）「世界金融・経済危機が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」多国籍企業研究 No.3 pp 77-115
- ⑮ 手島茂樹（2010）「日本企業の産業競争力と日本の対外直接投資」海外投融資 2010 年 9 月号 pp 17-26
- ⑯ 手島茂樹（2010）「新興国ファーストベスト市場創出のための組織イノベーションと日本企業の海外事業展開」国際政経 2010 年 11 月 第 16 号、pp 17-40
- ⑰ 八代尚宏（2009）「労働市場改革の経済学」東洋経済新報社
- ⑱ 渡辺聡子、アンソニーギデンス、今田高俊、（2008）「グローバル時代の人的資源論－モチベーション・エンパワメント・仕事の未来」東京大学出版会
- ⑲ 田島真弓「台湾 TFT-LCD 産業の技術学習メカニズム－日本との比較を中心に」日本国際経済学会第 69 回大会発表報告
- ⑳ 天野倫文「新興国市場戦略と日本企業の国際経営」世界経済評論 2010 年 11・12 月号 Vol.54 No.6

（英文）

- ① Aoki, Masahiko (1988): *"Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy,"* Cambridge: Cambridge University Press
- ② DUNNING, John H., BUCKLEY, Peter J., CASSON, Mark (1992): *"Multinational Enterprises in the World Economy: essays in honour of John Dunning,"* Aldershot, UK, Brookfield, USA: Edward Elgar Publishing Ltd

- ③ Hamel G., "The Why, What and How of Management Innovation" *Harvard Business Review*, March 2006
- ④ Henderson, Rebecca M. and Clark, Kim B. (1990) "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms—Technology, Organizations, and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 1990 (March)
- ⑤ Khanna, Tarun and Palepu, Krishna G. (2006), "Emerging Giants by Building World-class Companies in Developing Countries," *Harvard Business Review*, 2006 (October)
- ⑥ Tejima, Shigeki (1996): "Japanese' Foreign Direct Investment at the New Stage of Globalization and its Contribution to the Asian Pacific Region," In: Dutta, M. Jan (ed): *Research in Asian Economic Studies*, Volume 7, Part B, Greenwich and London: JAI Press Inc., pp 369-389
- ⑦ Tejima, Shigeki (1998): "Japanese International Investment in the Regions of East Asia and Pacific: a Horizontal Division of Labor?" In: Mirza, Hafiz (ed): *Global Competitive Strategies in the New World Economy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., pp 214-241
- ⑧ Tejima, Shigeki (2000): "Japanese FDI, the Implications of "Hollowing Out" on the Technological Development of Host Countries," In: *International Business Review* 9, pp 555-570
- ⑨ Tejima, Shigeki (2003): "Japan's Manufacturing FDI in China—Its Characteristics in Comparison," In: Haak, Rene and Hippert, Hanns G. (eds): *Focus China—The New Challenge for Japanese Management*, Munchen: IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 61-81
- ⑩ Shigeki TEJIMA (2006) "Changing Competitiveness of Japanese Firms and Role of Japan's FDI" *The Indian Economic Journal* Vol. 54 No. 1, April-June, 2006
- ⑪ Williamson, Oliver E. (1985): "*The Economic Institutions of Capitalism*," New York: The Free Press
- ⑫ Williamson, Oliver E. (1986): "*Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*," London:, Wheatsheaf Books, Ltd.,
- ⑬ Williamson, Oliver E. (1995): (ed) "*Organization theory from Chester Barnard to the Present and Beyond*," New York and Oxford: Oxford University Press